

PARTICIPATORY PLANNING MODELS IN DEVELOPMENT PROJECTS: THE CASE OF CUENCA PAMPAS IN APURIMAC PERU

Negrillo Deza, X.¹; Sastre Merino, S.²; Hernandez Castellano, D.²; Salvo Mendivil, M.²

¹ Coordinadora de Mujeres Aymaras, ² Grupo de investigación en planificación y gestión del desarrollo Local Rural (GESPLAN) Universidad Politécnica de Madrid

Through changes in planning approaches, we have implemented a classic development project (social reform Focus) which then evolves into a participatory approach (social learning), in the southern highlands of Peru. The Pampas Rural SDC (Strategic Development Cluster), was a project born from 'FONCODES Apurimac' governmental entity. The project provided training in agriculture, technical assistance and financial support to community members of extreme poverty in the Apurimac region. This project differed from others in that stakeholders could participate in the decisions through 'Núcleos ejecutores' (representatives of the beneficiary communities). The case discusses the conversion process of a development project in a business entity, the Cuenca Pampas Rural Microfinance Institution and the process of participation of beneficiaries in decisions, to their conversion into owners of the institution. Changing the orientation of the organization based on the self-sustainability and the direct participation of beneficiaries in some stages of the project cycle.

Keywords: *Development projects; Planning models; Project cycle*

MODELOS DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO: EL CASO DE CUENCA PAMPAS EN APURIMAC PERÚ

A través de variaciones de enfoques de planificación, se ha implementado un proyecto de desarrollo clásico (Enfoque de reforma social) que luego evoluciona en participativo (Aprendizaje social); en la sierra sur del Perú. El RED Rural Pampas (Racimo estratégico de desarrollo), fue un proyecto que nació de una entidad gubernamental FONCODES Apurimac. El proyecto brindaba capacitación en temas agropecuarios, asistencia técnica y soporte financiero a comuneros de extrema pobreza de la región Apurimac. Dicho proyecto difería de muchos en que los beneficiarios podían participar de las decisiones del mismo a través de Núcleos Ejecutores (representantes de las comunidades beneficiarias). El caso analiza el proceso de conversión de un proyecto de desarrollo en una entidad empresarial, la Microfinanciera rural Cuenca Pampas y el proceso de participación de los beneficiarios en las decisiones, hasta su conversión en propietarios de la organización. Cambiando la orientación de la organización en función de la autosostenibilidad y de la participación directa de los beneficiarios en algunas de las etapas del ciclo del proyecto.

Palabras clave: *Proyectos de desarrollo; Modelos de planificación; Ciclo del proyecto*

1. Introducción

La sostenibilidad de los proyectos de desarrollo se ha visto reducida por varios factores. La participación de los beneficiarios en las diferentes etapas de los proyectos no ha sido la prioridad a la hora de planificar ni ejecutar los proyectos de desarrollo rural.

La decisión de los beneficiarios y su participación ha estado restringida a fases ejecutorias, pero no permitían que se involucren en la planificación ni en la decisión de actividades dentro del proyecto

La implicación de los actores locales en la ejecución y el diseño de los proyectos mejoran notablemente la gestión de los mismos, resolviéndose los problemas que pudieran generarse, fruto del involucramiento local y la retroalimentación que alimenta el sistema. Así también aumentan el empoderamiento los agentes locales y el conocimiento del equipo técnico (Negrillo, Yague, Garcia & Montes; 2010).

En la mayoría de proyectos de desarrollo en el Perú se ha utilizado una forma de planificación con enfoque descendente, que viene desde arriba y encaja del pensamiento planificador de Reforma Social.

La presente comunicación describe la experiencia de la Microfinanciera Cuenca Pampas. Entidad que nace como un proyecto clásico de desarrollo, el RED Rural Pampas (Racimo estratégico de desarrollo Pampas), proyecto financiado por FONCODES Apurímac y que luego se transforma en una entidad empresarial sostenible a través de la participación de los beneficiarios del proyecto en diversas fases del ciclo del proyecto.

2. Caso de estudio

Para explicar el método aplicado a la ejecución del proyecto, tenemos que tener una idea de cómo se ha desarrollado el proyecto a lo largo de todo el proceso. Este proceso ha sido cambiante, con la aplicación de diferentes modelos de planificación en diversas etapas desarrolladas .

El modelo del ciclo del proyecto de desarrollo que se utiliza para describir las experiencias del proyecto es el de Trueba 1985.

2.1. Características generales del territorio

Apurímac tiene una superficie territorial de 20,896 km² y representa el 1,6 por ciento del territorio nacional. Está constituido por 7 provincias y 80 distritos. La provincia de Chincheros tiene una extensión de 1,242 Km².

El departamento de Apurímac se encuentra ubicado en el sur este de los Andes centrales del Perú. Limita por el norte con los departamentos de Ayacucho y Cusco, por el nor-oeste, oeste y el sur-oeste con el departamento de Ayacucho, por el nor-este, este y sur-este con el departamento de Cusco y por el sur con Arequipa (INEI, 2005).

El clima es variado de acuerdo a la altitud. Es cálido y húmedo en los cañones profundos; templado y seco en las altitudes medias; frío y de concentrada sequedad atmosférica en la alta montaña; y muy frío en las cumbres nevadas. La variación de la temperatura es muy significativa y aumenta con la altitud, así por ejemplo, en Huaccana, a 3 036 m.s.n.m. en octubre las temperaturas diurnas llegan hasta 25°C y en las noches descienden hasta 3°C; en el mes de junio (invierno austral) las temperaturas diurnas llegan a 20,2°C y en las noches bajan a 0,6°C (SENAMHI, 2011).

2.2. Modelos de Planificación

2.2.1 La Reforma social

La Reforma Social es el modelo clásico de planificación de proyectos que vienen desde arriba.

Se percibe la planificación como una actividad científica.

Se pretende una transformación de la sociedad a través de la orientación de políticas a sus intereses adecuados.

Los afectados no participan en la toma de decisiones (Cazorla, De los Rios & Salvo, 2007).

2.2.2. El Análisis de Políticas

El modelo de planificación es un modelo de planificación que viene desde arriba, en el que los dirigentes y sus asesores toman las decisiones independientemente de las personas o ámbitos que se vayan a ser afectados por ellas.

Así mismo comparte con el citado modelo el uso de la razón técnica para orientar la toma de decisiones mediante la anticipación de resultados. En este sentido el modelo es de corte modernista, puesto que la razón técnica pretende otear el futuro desde el presente (Cazorla, 2006).

2.2.3. El Aprendizaje Social

En el modelo de planificación como aprendizaje social, la planificación es algo resultante del proceso de aprendizaje desarrollado (Friedman, 1991)

Este modelo posee ciertas características que pueden identificar al Aprendizaje social:

- Es un modelo bidireccional.
- La planificación se fundamenta en la acción.
- Las personas afectadas se ven involucradas.
- El proceso de aprendizaje condiciona la aplicación de políticas.(Cazorla, De los Ríos & Salvo 2007).
- Es bidireccional por que se produce un aprendizaje mutuo entre los planificadores y la población afectada (Friedman, 2002). En este modelo se observan continuos diálogos entre los beneficiarios y los planificadores (Cazorla, De los Rios & Salvo 2007).

Para el modelo, el sistema nacía con acción y terminaba con acción ya que se originaban nuevas tareas de la resolución de una tarea. En la que participaban tanto los planificadores como los beneficiarios quienes aportaban sus conocimientos expertos para dar lugar a un nuevo conocimiento, experimentado; validado en la realidad.

3. Desarrollo del Proyecto

3.1 Proyecto RED Rural Pampas

El RED Rural Pampas (Racimo estratégico de desarrollo Rural Pampas), es un proyecto de desarrollo rural, desarrollado en los distritos de Ocobamba, Ongoy y Huaccana en la provincia de Chincheros en el departamento de Apurímac al sur este del Perú.

El proyecto se inició en el año 2000 y fue planificado por el gobierno central a través del Ministerio de la presidencia. Organismo dependiente de manera directa de la Presidencia de la república (Foncodes 2002).

La idea de los representantes del ministerio era desarrollar los Racimos estratégicos de desarrollo en diversas zonas rurales del Perú, consideradas como de extrema pobreza. La meta era dinamizar las economías rurales con la adopción de transferencia tecnológica, asistencia técnica y financiación, con aplicación de una estrategia integral y articulada.

Los diseños finales de los proyectos de REDs fueron encomendados a los equipos zonales del Foncodes (Fondo de compensación y desarrollo social), de los departamentos favorecidos, pero tenían una estructura similar en todos los casos.

Todos los REDs tenían en general un formato clásico, se trataba de potenciar la actividad agropecuaria a través de un incremento del área sembrada de productos tradicionales, con la mejora de producción a través de asistencia técnica constante de profesionales en el campo y transferencia de tecnología a los productores locales.

Los RED también contaban con una financiación para que productores agropecuarios agrupados en pequeños grupos solidarios, puedan acceder a créditos en insumos o semovientes. No se entregaba dinero pero si se devolvían los préstamos en efectivo.

Como se puede ver en este caso la aplicación del modelo fue el de Reforma Social, por que vino de arriba hacia abajo, por disposición de las autoridades políticas, con la participación de un equipo técnico que debía de desarrollar la planificación.

Los beneficiarios no participaron en el desarrollo de la planificación, pero si en la fase de ejecución del proyecto a través de los Núcleos Ejecutores.

3.1.1 El equipo técnico

Estaba conformado por un equipo directivo integrado por un Administrador de proyecto, un Inspector Extensionista y un Supervisor de Campo. Responsables administrativo y técnico del manejo del proyecto.

Adicionalmente existían tres ingenieros residentes, que se encargaban de desarrollar las labores de extensión agrícola, transferencia tecnológica y analistas de crédito, etc. Cada ingeniero era responsable de una oficina distrital que atendía a las comunidades beneficiarias y coordinaba con los representantes del Núcleo ejecutor.

3.1.2 Los Núcleos ejecutores

Eran los representantes de los beneficiarios ante el proyecto estaba conformado por un presidente, secretario, tesorero y un fiscal. No eran autoridades comunales, políticas, etc. y fueron elegidos en asambleas comunales.

Estas personas participaron en los comités de crédito, aportando el conocimiento local de la fiabilidad de sus vecinos, grado de responsabilidad, verificación de garantías presentadas, etc. Sin su previa aprobación, se rechazaban las solicitudes de financiamiento de actividades.

3.1.3 Beneficiarios

Los beneficiarios eran los integrantes de las comunidades campesinas de: , Rocchac, Mozobamba, Ongoy, en el distrito de Ongoy; José María Arguedas, Ahuayro y Río Blanco, en el distrito de Huaccana y las comunidades de Ocobamba, Mitobamba, Soccos Eden en el distrito de Ocobamba.

Los distritos de Ocobamba, Ongoy y Huaccana, se ubican en la provincia de Chincheros, departamento de Apurímac y están considerados como de extrema pobreza según la calificación del PNUD 2011 y Foncodes 2002.

3.1.4 Asistencia técnica

La asistencia técnica era suministrada por profesionales de agronomía y veterinaria; concentrándose en los beneficiarios del proyecto a través de visitas periódicas a las parcelas y explotaciones pecuarias.

Se desarrollaba capacitación de siembras, labores, culturales, manejo integrado de plagas, fitosanidad, sanidad animal, alimentación animal, etc. Actividades que se desarrollaban de manera directa en las explotaciones.

Los ingenieros residentes, realizaban también transferencia de tecnologías desarrolladas por productores de otras realidades e instituciones que desarrollaban investigación agropecuaria. Además se desarrollaron introducción de nuevas variedades y semovientes mejorados.

Adicionalmente se realizaron pasantías para ver explotaciones agropecuarias en otros departamentos, como Cusco y Arequipa. En esas visitas los beneficiarios podían ver como se desarrollaban esas explotaciones y conversar con los productores de esas regiones, con el objetivo de intercambiar conocimientos y experiencias.

3.1.5 Fondo de crédito

El fondo de crédito permitía el financiamiento de actividades agropecuarias de los beneficiarios del proyecto. Además de otras actividades como la comercialización de productos.

Para poder acceder al fondo, los comuneros se agrupaban en grupos de 4 personas como mínimo y conformaban un Grupo solidario. Estos grupos solicitaban el financiamiento en las oficinas distritales y eran preevaluadas por los analistas de cada distrito. Luego las solicitudes eran revisadas en un comité de créditos, integrado por los representantes del Núcleo Ejecutor, los residentes de cada distrito y un representante del grupo directivo del equipo técnico.

Los miembros del Núcleo Ejecutor daban un aval social de los solicitantes, ya que los conocían de cerca. También podían dar fe de las garantías expuestas por los solicitantes y de su capacidad de pago. Además podían vetar una solicitud en caso de conocer algún antecedente negativo.

Luego de ser aprobados, los créditos se implementaban, con la entrega de insumos o semovientes según haya sido el caso. No se entregaba dinero en efectivo para los créditos agropecuarios. Solo los créditos comerciales, eran entregados en efectivo.

La recuperación de los préstamos era en efectivo y tenía tasas diferenciadas de 2% para créditos agropecuarios, 3% para créditos comerciales y una tasa de mora del 1% mensual, capitalizable.

Si bien la aplicación del modelo de planificación era el de Reforma Social, se podía evidenciar la participación de los beneficiarios, durante la implementación del proyecto. Dándoles una participación determinante que mejoró el desarrollo de la ejecución del proyecto.

Al culminar con el proyecto se cumplieron con las metas físicas de siembras de diferentes cultivos, implantación de nuevas variedades, instalación de módulos pecuarios, capacitaciones, pasantías, asistencias técnicas, etc. Pero los índices de operación crediticia no fueron positivos.

El porcentaje de mora de los créditos agropecuarios era muy fuerte llegando a ser del 50% y en total significaba un 20% en la cartera total. Los créditos comerciales, tenían una tasa de morosidad de 2%. Los indicadores variaban en cada distrito, pero los grandes márgenes se mantenían.

De todas maneras los resultados eran mucho mejores que los de otras redes del departamento en donde las tasas de morosidad superaban el 70%. Por otro lado el índice de rotación del fondo de crédito fue de 2.1. El fondo completo dio dos vueltas durante el periodo de ejecución del proyecto (Foncodes 2002).

En las otras redes del departamento (Los Andes, Aymarinos, Huancarama, Grau), la participación de los beneficiarios fue mucho menor, no participando en los comités de crédito. Además había una mayor colocación de créditos agropecuarios.

Al terminar el plazo de ejecución del proyecto, dos años después de iniciado, se transfirió la estructura del proyecto a una entidad desarrollada para esto. La nueva entidad se llamó Cuenca Pampas.

3.2. Asociación Civil Cuenca Pampas

La Asociación Civil Cuenca Pampas, nace de la necesidad de continuar con el trabajo desarrollado por el RED Rural Pampas. Proyecto que al concluir con su plazo de ejecución aún contaba con un presupuesto del Fondo de crédito para seguir operando (Aproximadamente 200,000 euros).

El equipo técnico que operaba el proyecto en reuniones con los representantes de los núcleos ejecutores de cada zona, deciden conformar una entidad crediticia que permita continuar operando con las actividades crediticias del antiguo RED. Para eso primero se realizan estudios de viabilidad de todas las formas posibles a cargo del equipo técnico.

3.2.1 Tipos de entidad microfinanciera

Las microfinanzas rurales , entendidas como entidades y productos financieros para clientes normalmente no atendidos por el sistema financiero tradicional en el ámbito rural (Trivelli 1994).

Las microfinancieras son entidades que desarrollan las microfinanzas. Estas entidades desarrollan diferentes actividades financieras de pequeño tamaño en función de su origen y de su público de destino.

Para elegir el tipo de microfinanciera que se podía desarrollar se analizaron diversas opciones: La Cooperativa de ahorro y crédito, La Caja Rural de ahorro y crédito, La asociación civil sin fines de lucro, etc. Cada una de ellas tenía diferentes requisitos para su apertura, funcionamiento y supervisión.

Para analizar todas estas opciones se desarrolló un taller en donde se invitaron a la Cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, La Caja rural de ahorro y crédito Los Libertadores de Ayacucho y a la Asociación Civil Ayni. Cada entidad expuso sus requerimientos de apertura, funcionamiento y entidades que supervisaban a sus entidades. Además de su público objetivo, tipos de crédito, tasas, etc.

3.2.1.1 La Cooperativa de ahorro y crédito

En el caso de la Cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas , expuso que el capital de apertura no era alto (Menos de 10, 000 soles), que era supervisada por la Federación Nacional de Cooperativas, que podían recibir ahorros, pero no emitir cheques. La propiedad de la Cooperativa era de los Cooperativistas y su órgano de gobierno era la

Asamblea de Cooperativistas. No pagaban IGV, por los intereses activos generados y tampoco pagaban impuesto a la renta.

3.2.1.2 La Caja Rural

Necesitaba un capital superior a los 1 millón de dólares para aperturar la institución. La propiedad dependía del capital aportado por los socios y era supervisada por La Superintendencia Nacional de entidades Bancarias (SBS). Podían recibir ahorros, pero no podían emitir cheques. La máxima organización de gobierno era la junta general de accionistas. No pagaban IGV por los intereses generados, ni impuesto a la renta.

3.2.1.3 La Asociación Civil sin fines de lucro

La asociación Ayni, de la provincia de Abancay, indico que una ONG podía iniciar con cualquier monto de operación, era propiedad de sus asociados, según sus estatutos y podría dar créditos, pero no podía recibir ahorros. Su órgano de supervisión era una asociación de ONGs de crédito COPEME; pero esto era opcional, puesto que la mayoría de ONGs no eran supervisadas. Si pagaban IGV por los intereses activos generados, pero no pagaban impuesto a la renta.

3.2.2 Elección y desarrollo de entidad

Luego de las exposiciones se realizó una pequeña comparación de los requisitos que estas entidades y de las posibilidades que tenía en ese momento el proyecto. Viendo el capital que se disponía en ese momento. Unos 200000 euros, aproximadamente y los tiempos para obtener la autorización de operación en cada situación.

Además se realizó otra comparación de los requisitos que pedían por créditos y sus tasas de interés, para compararlos con las tasas del proyecto.

Luego de la exposición se pasó a una deliberación con una serie de opiniones de los integrantes de los diferentes integrantes de los núcleos ejecutores de las comunidades participantes. Cada uno exponía desde su punto de vista su opinión y experiencia en cada entidad, puesto que algunos habían sido clientes de estas organizaciones.

También se exploró la posibilidad de que todo el fondo de crédito sea administrado por alguna de esas organizaciones dejando un porcentaje de beneficio a las comunidades del proyecto original. Esta opción se descartó ante la posibilidad de que los créditos favorezcan a otras realidades y no a la zona de atención del proyecto.

Al final se decidió la formación de una Asociación Civil sin fines de lucro, la entidad se llamaría Cuenca Pampas y se procedió a una cronogramación de futuras actividades para llevar a cabo este propósito:

Era necesario conformar nuevas juntas directivas de cada uno de los núcleos ejecutores que los cuales elegirían a un directorio que sería el encargado de tomar decisiones de funcionamiento y de la elección del personal de la nueva entidad.

Luego se consultarían los estatutos, organigrama de funciones y de desarrollarían el reglamento de créditos, etc.

Todo el proceso era de ida y vuelta, por qué el equipo técnico realizaba consultas al directorio, ellos a los núcleos ejecutores y estos a las comunidades beneficiarias; antes de proceder con la instalación de un término en los documentos de constitución de la Asociación.

En esta etapa de planificación se ve la participación plena de los beneficiarios y la utilización del aprendizaje social, como modelo de planificación.

La asociación Civil Cuenca Pampas queda constituida en el 2003 y comienza sus operaciones en los distritos de origen del proyecto RED Rural Pampas.

Hacen una fuerte reducción de personal, ya que a partir de entonces se concentrarían solo en la actividad crediticia, dejando de lado la asistencia técnica y capacitación. Las razones de ello fueron que en algunas ocasiones esto servía de excusa para la devolución de los créditos, alegando deficiencias en las mismas.

Se desarrollarían tres tipos de crédito en general: Comercial , agropecuario y de libre disponibilidad , concentrándose en el primero y tercero debido a la alta tasa de morosidad del crédito agrario. Esta decisión se acercaba a las conclusiones de Trivelli 2007 que recomendaban una mayor diversificación en los créditos rurales ayudaba a la reducción del riesgo.

El tipo de interés se uniformizaría para todos los créditos a 3% mensual y al rebatir, pidiendo que haya al menos un depósito mensual de los intereses en créditos agropecuarios para desarrollar una cultura de visita a la entidad financiera (Cuenca Pampas 2011).

A diferencia del RED Rural Pampas, Cuenca Pampas, solo se ofrecía crédito individual, no grupal y cada crédito era avalado por un garante solidario personal, que asumía la deuda en caso de un impago.

Las garantías exigidas eran no reales y reales. Las reales eran hipotecas o vehículos con gravámenes en registros públicos. Las No reales eran todas las demás, títulos de propiedad, escrituras de compraventa, ganado, etc.

Los Comités de crédito seguían siendo compartidos entre los representantes del equipo técnico y los delegados de las comunidades beneficiarias. Participando no solo con la aprobación del aval social, sino también en la recuperación de los créditos, ya que los tesoreros de cada comunidad podían recibir las devoluciones de los préstamos y luego entregarlos a los analistas de cada distrito.

Pero es más, las personas integrantes de los delegados, presidentes de comunidad y autoridades políticas (Tenientes gobernadores), participaban junto con los jueces de paz no letrados y rondas campesinas en la recuperación de los créditos. Dando primero información a los analistas, comprobando la veracidad de las garantías no reales que proponían y vigilando la permanencia de los beneficiarios.

Es más para las cobranzas de créditos vencidos, ayudaban con las notificaciones, concientización de deudores e incluso participaban en las cobranzas coactivas junto con los analistas de cada distrito.

Los aportes de estas autoridades y de los propios beneficiarios enriquecía el desarrollo del proyecto, mejorando contantemente los procedimientos de aprobación, entrega de créditos y recuperación de los mismos.

Es precisamente en este tipo de participación que pueden observarse tramas del enfoque de planificación como aprendizaje social ya en la ejecución del proyecto. Puesto que no solo hay participación de los beneficiarios sino un intercambio de experiencias de los beneficiarios y del equipo técnico del proyecto (Cuenca Pampas 2011).

3.3 Expansión

Al segundo año se vio la necesidad de incrementar el área de atención de la asociación y el equipo técnico comenzó una evaluación de las comunidades vecinas que podrían ser beneficiadas con la atención crediticia.

En esta actividad se puede ver la utilización del modelo de planificación como Análisis de Políticas, ya que la idea nace de un equipo técnico y con la consulta a los beneficiarios.

Luego de una evaluación de competidores, cultura crediticia y entrevistas con comuneros y autoridades comunales de las comunidades campesinas vecinas. El consejo directivo decidió la expansión de las operaciones a los distritos de Anccohuayllo Uripa y Ranracancha.

Se abriría una nueva oficina con personal permanente en donde se atendería a las solicitudes de crédito de los pobladores de esos distritos. Los mecanismos de aprobación serían los mismos que los de los otros distritos, pero no tendrían propiedad sobre la institución. Los propietarios de Cuenca Pampas seguirían siendo de las comunidades campesinas que conformaron el proyecto original (Cuenca Pampas 2011).

3.4 Consolidación

Cuenca Pampas logro el punto de equilibrio en el año 2004 cuando los intereses generados por sus colocaciones superaron los 75000 soles anuales. Con esos ingresos podían mantener su plantilla de trabajadores, cubrir sus costos de operación y obtener beneficios netos que se reinvertían en el fondo de crédito.

A partir de entonces Cuenca Pampas lograba rendimientos del 20% anual, libres de impuestos y luego de provisiones por impagos.

El porcentaje de morosidad actual de la entidad es de 2.8 % y su cartera de créditos supera los 600000 euros.

El número de clientes ha subido de un inicio de 750 a 4500 en 11 años de operación atendiendo a 6 distritos de la provincia de Chincheros (Anccohuayllo, Chincheros, Ranracancha, Ocobamba, Ongoy y Huaccana).

4. Conclusiones

La participación de los beneficiarios en los proyectos de desarrollo, mejoran considerablemente sus posibilidades de sostenibilidad en el tiempo. Además la participación de los beneficiarios en las actividades del proyecto, fortalecen el desarrollo del mismo al empoderar a los beneficiarios ya que lo sienten como suyo (Negrillo, Yague, García & Montes; 2010).

Es de sobra conocido que es posible que los beneficiarios de los proyectos de desarrollo puedan participar en diferentes etapas del ciclo del proyecto (Quintana, Cazorla & Merino; 1999), pero no debes tratarse de participaciones aisladas, sino que el director del proyecto favorezca un proceso por el que los beneficiarios se impliquen de una manera creciente en la búsqueda del éxito del proyecto, a medida que avanza su proceso de planificación y ejecución

La articulación de elementos propios del aprendizaje social y el análisis de políticas como modelos de planificación y gestión en proyectos de desarrollo rural pueden ser herramientas válidas para la mejora de la planificación y la ejecución de proyectos de desarrollo. En la mayoría de los casos el director de proyectos de desarrollo debe ser capaz de articular modelos mixtos que combinen aprendizaje y análisis, para enriquecer las actuaciones. Diversos enfoques de planificación pueden ser utilizados en los proyectos de desarrollo rural. En especial si son vistos como proceso y no como un proyecto aislado.

5. Referencias

Cazorla, A., De Los Rios, I., & Salvo, M. (2007). *Desarrollo rural: Modelos de planificación*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Universidad Politécnica de Madrid. Madrid: Ediciones Mundiprensa.

- Cazorla, A.(2006). *Planificación para la sostenibilidad*. Madrid: Editora de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid.
- Cernea, M (1992). *Using knowledge from social science in development projects*. World Bank Discussion papers. Washinton.
- Cuenca Pampas (2011). *Memoria anual 2011*. Apurímac.
- Ferrero, G. (2003). *De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo. Hacia una gestión orientada al proceso*. Phd diss. Universidad Politécnica de Valencia.
- Friedman, J. (1991). *La planificación en el ámbito público*. España. INAP.
- Foncodes. (2002). *Informes finales del Proyecto: RED Rural Cuenca Pampas*. Foncodes Apurímac.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2005). Perú, *Compendio Estadístico 2005*. Perú: Edición INEI.
- Kottak, C. (1995). *Cuando no se le da prioridad a la gente. Algunas lecturas sociológicas de proyectos terminados. En Primero la gente*. Cernea 1995. México.
- Martínez, P. (2006). *Desarrollo rural sustentable*. España : Ed. Mc Graw Hill.
- Negrillo, X.,Yagüe, J.,García, A. & Montes, A. (2010). *Aprendizaje social en los proyectos de desarrollo: El caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras en Juli (Puno, Perú)*. Madrid. Selected proceedings from the 14th International Congress on Project engineering. Madrid. AEIPRO
- Negrillo, X. Yagüe, J.,Hernandez, D. & Sagua, N. (2011). *El Aprendizaje social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras*. 15th International Congress on Project engineering. Huesca. AEIPRO.
- Negrillo, X. (2008). *Comparativo de Instituciones de Crédito Agrícola y Microcrédito en los valles de Limatambo, Mollepata y Curahuasi, provincias de Anta y Abancay, regiones de Cusco y Apurímac*. Master internacional en desarrollo local rural. Universidad Politécnica de Madrid - INFODAL Madrid.
- Quintana, J.,Cazorla, A. & Merino, J. (1999). *Desarrollo rural en la unión europea. Modelos de participación social*. Serie estudio N° 140. Madrid. Ministerio de agricultura pesca y alimentación.
- SENAMHI. (2011). *Reporte anual del clima por regiones.*: Edición regional del Servicio nacional de de meteorología e hidrografía. Perú.
- Trueba, I; Marco, J.(1986). *Proyectos Agrarios y de desarrollo rural*. Madrid ETSIA Agrónomos.
- Trueba, I.,Cazorla, A.& De Gracia, J. (1995). *Formulación y Evaluación de `proyectos empresariales*. Ediciones Mundiprensa. Madrid.
- Trivelli, C. (2007) *Riegos y portafolios agropecuarios: Lecciones desde la experiencia de instituciones financieras en América Latina*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Trivelli, C. (1994) *.Crédito en los hogares del Perú*. Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Varela, F.(2007). *La calidad de las intervenciones de desarrollo*. Madrid. CIDEAL EPTISA (Con la colaboración de la agencia española de cooperación internacional).
- Yagüe, J ., Salvo,M., Prain,G.,& Gonzales, N.(2009). *Mixing methods en la evaluación de proyectos de desarrollo: El Caso del PCIP de Lurigancho-Chosica (Perú)*. En AEIPRO (Ed.) 13th International Congress on Project Engineering. Badajoz: AEIPRO.